ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διαπραγμάτευση και διαμεσολάβηση των συγκρούσεων

Η πρακτική της διαπραγμάτευσης
Αθήνα, 6 & 13 Απριλίου 2011

Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου,
Σύμβουλος HRM, Coach

Δεν είμαστε απλώς η συμπεριφορά μα, είμαστε το πρόσωπο που χειρίζεται τη συμπεριφορά μας

Χαρακτηριστικά επιτυχημένων διαπραγματευόμενων

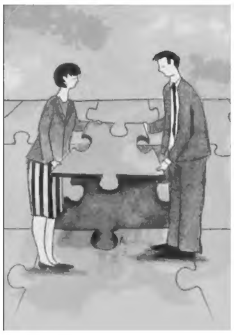
- Ικανότητα διαπραγμάτευσης
- Υπομονή και επιμονή
- Ευθυκρισία
- Υψηλοί στόχοι
- Καλή ακρόαση
- Λιγομίλητοι και συχνά σιωπηλοί
- Επίδειξη σοβαρού ενδιαφέροντος για το θέμα
- Ικανότητα χειρισμού ασαφών καταστάσεων
- Προθυμία να συνοδεύονται από ειδικούς

- Συχνά δεν παίρνουμε αυτό που μας ανήκει αλλά αυτό που είμαστε σε θέση να διαπραγματευτούμε

- Τις περισσότερες φορές αδικημένοι είναι αυτοί που δεν θέλουν ή δεν ξέρουν να διαπραγματευτούν.

Ποιος έχει διαπραγματευτική δύναμη

- Όποιοι έχουν ένα είδος ισχύς
- ΟΛΟΙ



Τι είναι η διαμεσολάβηση;

- Η **Διαμεσολάβηση** είναι η αναζήτηση, από τα αντιμαχόμενα μέρη σε μια διαφορά, μιας συμβιβαστικής λύσης μέσω κοινά αποδεκτής διαδικασίας και σε ουδέτερο τόπο, παρουσία και με τη βοήθεια ενός τρίτου προσώπου, του διαμεσολαβητή.

Ποια τα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης;

- δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι - κερδίζουν και τα δύο μέρη
- η λύση διαμορφώνεται στα μέτρα των μερών
- αποφεύγεται η αντιδικία
- υπάρχει η βοήθεια αμερόληπτων και ικανών διαμεσολαβητών

Συναισθηματική νοημοσύνη

- Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και αυτά των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.
- Η μεγιστοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την καλλιέργεια και ανάπτυξη ικανοτήτων όπως αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων ευνοούν την ομαλή συνεργασία. *D. Goleman*

Διαχείριση συγκρούσεων

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασ

Δομή της παρουσίασης

- Ορισμός σύγκρουσης
- Τύποι συγκρούσεων
- Κλιμάκωση και Αντιμετώπιση

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Ορισμός της σύγκρουσης

- Σύγκρουση είναι μία διαμάχη που προκαλείται από ρήξη:
  - Συμφερόντων
  - Στόχων
  - Η διαφορετικών προσωπικοτήτων
- μεταξύ ατόμων,
- ατόμων και ομάδων, ή
- μεταξύ ομάδων

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Τι είναι σύγκρουση;

Μια ΑΝΤΙΛΑΜΑΒΝΟΜΕΝΗ κατάσταση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, στην οποία ένα ή περισσότερα από τα μέλη αντιλαμβάνονται ασυμβατότητα στόχων και ευκαιρία για παρέμβαση στην επίτευξη των στόχων τρίτων.

"Ε

Σύγκρουση

Η ένταση που προκαλείται όταν τα συμφέροντα, οι στόχοι, οι επιδιώξεις, οι αξίες, κλπ δύο η περισσοτέρων ατόμων ή ομάδων αντιτίθενται το ένα στο άλλο ή αποκλείουν το ένα το άλλο.

Η σύγκρουση επηρεάζει την απόδοση στη θέση εργασίας:

- Τροποποιεί ή διαστρεβλώνει την αντίληψη του ρόλου
- Επιστρατεύονται διαφορετικές ικανότητες
- Επηρεάζεται η παρακίνηση

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

- Η σύγκρουση είναι μία αναπόφευκτη πλευρά της ζωής στην εργασία.
- Οι υπάλληλοι έχουν προσωπικούς στόχους, μεθόδους εργασίας, και προσωπικότητες, που όλα αυτά μαζί μπορούν να οδηγήσουν σε αντικρουόμενες απόψεις
- Η σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές πιθανόν ευεργετικές για τη λειτουργία του οργανισμού.

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

- Για να επωφεληθεί από τα θετικά στοιχεία και των δύο, ο προϊστάμενος πρέπει να βρει μια επιτυχημένη λύση στη σύγκρουση πριν να είναι πολύ αργά. Οι επιτυχημένες λύσεις είναι δυνατές για τον προϊστάμενο ο οποίος μπορεί να αναγνωρίσει και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις συγκρούσεις των υπαλλήλων.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

- Δεν υπάρχει τρόπος **να αποφύγετε τις συγκρούσεις** στη δουλειά. Ούτε και θα πρέπει να το θέλετε, αφού η σύγκρουση μερικές φορές **παράγει θετικά αποτελέσματα.** Η σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές, πιθανόν ευεργετικές **για τον οργανισμό** . Η δουλειά σας είναι **να επιλύσετε** τη σύγκρουση.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

- Οι δύο μεγάλες πηγές συγκρούσεων στη δουλειά:
- Η μια είναι η ίδια **η δουλειά**: τι θα πρέπει να γίνει, πώς θα πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε, ακόμη και πού.
- Η άλλη είναι **οι άνθρωποι**: ανταγωνιστικές και συγκρουόμενες προσωπικότητες, αξίες, αντιλήψεις, στόχοι, ανάγκες, και ενδιαφέροντα

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες

- Οι συγκρούσεις στη δουλειά δεν μπορούν να αγνοηθούν
- Η σύγκρουση είναι ένα μεγάλο εμπόδιο για την αποτελεσματική **συνεργασία**, την οποία χρειάζονται οι περισσότεροι οργανισμοί για να λειτουργήσουν σωστά
- Η σύγκρουση είναι μια μεγάλη **πηγή άγχους** για τους υπαλλήλους και τους εργοδότες
- Όσο συντομότερα επιλύονται οι περισσότερες συγκρούσεις, τόσο το καλύτερο

Η σύγκρουση μπορεί να είναι επιθυμητή;

- Σε ένα κοινωνικό σύστημα (οργανισμό, ομάδα, οικογένεια, ή προσωπική σχέση)
- Η δημιουργική σύγκρουση ενεργοποιεί τις σχέσεις – θα πέθαιναν από μαρασμό αν απαλείφαμε κάθε μορφή σύγκρουσης

Εκτόνωση

- Η εκτόνωση της έντασης στους οργανισμούς είναι ίσως μια από τις πιο παραμελημένες περιοχές έρευνας, και οι οργανισμοί μόλις τώρα έχουν αρχίσει να κατανοούν την ανάγκη της.

Σύγκρουση – Ωφέλειες

- Διαφορετικές λύσεις για το ιδιο πρόβλημα
- Σαφής καθορισμός των συσχετισμών δυνάμεων μέσα στην ομάδα
- Ενθάρρυνση δημιουργικότητας και ελεύθερης σκέψης
- Εστίαση στην ατομική συμβολή έναντι των ομαδικών αποφάσεων
- Έκφραση – και επίλυση- συναισθηματικών διαφωνιών
- Κάθαρση

Μορφές σύγκρουσης

- Η μη δημιουργική σύγκρουση είναι καταστροφική για κάθε κοινωνικό σύστημα.
- Στόχος μας, συνεπώς είναι να απαλείψουμε τις αρνητικές μορφές σύγκρουσης που υπάρχουν σε πολλές οργανώσεις

Σύγκρουση – Αρνητικές Επιπτώσεις

- Οι εμπλεκόμενοι δεν μπορούν να «δουν» το πρόβλημα
- Αποπροσανατολισμός και πόλωση της ομάδας
- Μετατόπιση της εστίασης από τον κύριο στόχο σε υποστόχους
- Αμυντικές συμπεριφορές
- Διάλυση της Ομάδας
- Δημιουργία συγκρούσεων του τύπου ¨εγώ κερδίζω – εσύ χάνεις¨, όπου το συναίσθημα επικρατεί της λογικής

Σύγκρουση - Τύποι

- Εσωτερική σύγκρουση
- Ενδο-ομαδική σύγκρουση
- Σύγκρουση μεταξύ ομάδων
- Ενδο-οργανωσιακή σύγκρουση
- Κοινωνική σύγκρουση

Ενδο-ομαδική σύγκρουση, Συμπεριφορές που την προκαλούν

- **Μάχη** – συγκρούσεις τύπου ¨εγώ κερδίζω-εσύ χάνεις που είναι δύσκολο να επιλυθούν
- **Φυγή**- Διαχωρισμός θέσης, ακόμη και φυσική αποχώρηση
- **Θόρυβος**- ομιλία με μοναδικό στόχο την ακρόαση και όχι τη συμβολή.
- **Εμπειρογνωμοσύνη**- χρήση ειδικών γνώσεων για εξουδετέρωση αντιπάλων
- **Καταπίεση συναισθημάτων**-απαίτηση για ¨λογική¨
- **Αλλαγή θέματος**

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

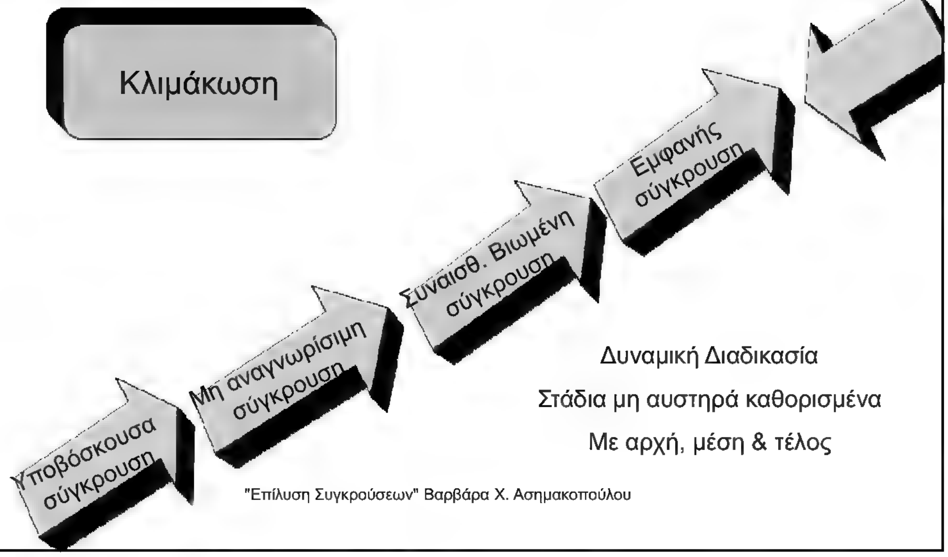
Σύγκρουση μεταξύ ομάδων.

- Οι ομάδες γίνονται σφικτότερες καθώς τα μέλη συσπειρώνονται.
- Οι ομάδες μεταβάλλουν τους ηγετικούς ρόλους.
- Οι ομάδες απαιτούν περισσότερη πίστη και διαβεβαιώσεις αλληλεγγύης
- Οι ομαδικές αποφάσεις υπαγορεύονται περισσότερο από το συναίσθημα και λιγότερο από την λογική.

Σύγκρουση μεταξύ ομάδων, κοιτάζοντας τον ανταγωνιστή, κάθε ομάδα

- Διαστρεβλώνει τις αντιλήψεις για τον «εχθρό».
- Διαστρεβλώνει τις αντιλήψεις των μελών της, ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες της και μεγιστοποιώντας τα δυνατά της σημεία.
- Αυξάνει τα αισθήματα εχθρότητας για τον ανταγωνιστή και μειώνει τις συναλλαγές μαζί του.

Σύγκρουση



Δυναμική Διαδικασία

Στάδια μη αυστηρά καθορισμένα

Με αρχή, μέση & τέλος

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

Γενικές αρχές επίλυσης μιας σύγκρουσης:

- Πάρετε μια ουδέτερη θέση και μεταχειριστείτε και τα δύο πρόσωπα της σύγκρουσης με τον ίδιο τρόπο.
- Προσπαθήστε να βρείτε μια λύση που δεν θα επιβαρύνει κανένα από τα δύο μέρη
- Καθορίστε εάν η σύγκρουση βασίζεται στον τρόπο δομής της δουλειάς ή στις προσωπικότητες των υπαλλήλων σας
- Προσπαθήστε να δοθεί λύση από τους ίδιους τους υπαλλήλους

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

Η σύγκρουση είναι το **σύμπτωμα ενός προβλήματος** και **τα προβλήματα πρέπει να επιλύονται**

Αντιμετώπιση Συγκρούσεων

- Επειδή η σύγκρουση είναι, σε μεγάλο ποσοστό, εποικοδομητική, στόχος κάθε στελέχους είναι να την αξιοποιήσει και να επιτρέψει την εκτόνωση της.
- Δυστυχώς, στις περισσότερες οργανώσεις οι συγκρούσεις δεν αντιμετωπίζονται ανοικτά αλλά αγνοούνται.

Διαδικασία Αντιμετώπισης Συγκρούσεων

Αιτία Σύγκρουσης
- Οργαν.Αλλαγή
- Διαφορές προσωπικότητας
- Διαφορετικές αξίες
- Απειλούμενο κύρος
- Αντίθετες αντιλήψεις

Αντιλήψεις για τη συγκρουση
- Δημιουργική
- Καταστροφική

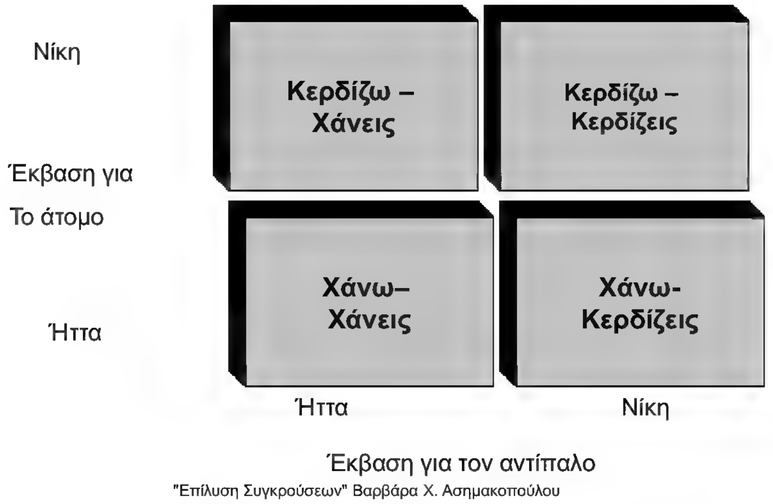
Προθέσεις Εμπλεκομένων
- Νίκη
- Ήττα

Στρατηγικές επίλυσης
- Αποφυγή
- Ανταγωνισμός
- Συνεργασία
- Προσαρμογή
- Συμβιβασμός

Αποτελέσματα
- Χάνω – χάνεις
- Χάνω- κερδίζεις
- Κερδίζω - χάνεις
- Κερδίζω - κερδίζεις

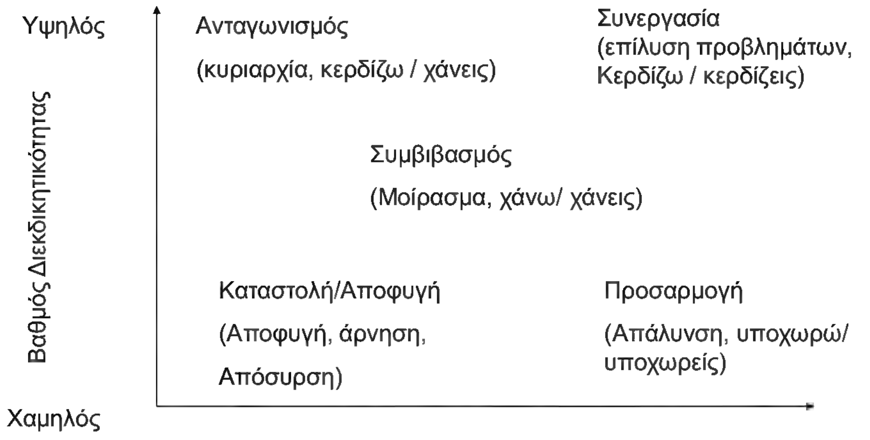
"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

4 Πιθανές Εκβάσεις Σύγκρουσης:



"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Σύγκρουση : Τρόποι Αντιμετώπισης



"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Σύγκρουση : Τρόποι αντιμετώπισης

<u>Καταστολή / Αποφυγή:</u>

+ Ο καλύτερος τρόπος επίλυσης ασήμαντων συγκρούσεων
- Σε σημαντικές συγκρούσεις, μπορεί να οδηγήσει σε μεγέθυνση τους

<u>Ανταγωνισμός:</u>

+ Δίνονται γρήγορες λύσεις
- Τα μέλη διαιρούνται σε κερδισμένους και χαμένους

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Σύγκρουση : Τρόποι αντιμετώπισης

Συμβιβασμός:

+ Πρακτική προσέγγιση, προσαρμοσμένη στην οργανωτική πραγματικότητα
- Μεγέθυνση απαιτήσεων και αντιλαμβανόμενη αδυναμία

Προσαρμογή:

+ Όταν το ζήτημα είναι μονομερώς σημαντικό. Εξασφαλίζει αρμονία.
- Άγνοια επί μέρους στόχων, δε βοηθάει στην επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Σύγκρουση : Τρόποι αντιμετώπισης

Συνεργασία:

+ Έμφαση στο έργο και όχι στις αντιθέσεις, η ομαδική προσπάθεια υπερτερεί της προσωπικής, αναγνώριση διαφορετικών απόψεων.
- Δύσκολη γιατί απαιτεί συναισθηματική αποφόρτιση

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Σύγκρουση: Εν τέλει όμως;;;

Σε κάθε περίπτωση, αξιολογούμε τη σχέση κόστους / ωφελείας κάθε προσέγγισης, εξετάζοντας:

1. Αν η σύγκρουση είναι εποικοδομητική ή καταστροφική
2. Αν είναι απαραίτητη για την επίλυση του προβλήματος
3. Αν πρόκειται για επαναλαμβανόμενη σύγκρουση

Εν τέλει, η ευθεία αντιμετώπιση της καταστροφικής σύγκρουσης εξασφαλίζει τις μεγαλύτερες πιθανότητες επίλυσης της

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων (1/3)

Όταν χειρίζομαι μια σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων,

- μεταχειρίζομαι και τους δύο μ' έναν ουδέτερο αντικειμενικό τρόπο.
- τους διασαφηνίζω γιατί είναι απαραίτητο να λυθεί η σύγκρουση.
- βάζω τον καθένα να καθορίσει την άποψή του για το πρόβλημα.
- βάζω τον καθένα να επαναλάβει τι είπε ο άλλος για το πρόβλημα.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων (2/3)

- Ξεκαθαρίζοντας το πρόβλημα, δεν αφήνω κανέναν να κάνει σχόλια ή να εκφράσει γνώμες σχετικά μ' αυτό που είπε ο άλλος.
- Ζητάω πάντα από τον καθένα να επιβεβαιώσει την ακρίβεια της επανάληψης της άποψής του από τον άλλο.
- Αφού ξεκαθαριστεί το πρόβλημα, εστιάζω πάντα την προσοχή μου στα αντικειμενικά γεγονότα της κατάστασης.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων (3/3)

- Όπου είναι δυνατόν, προσπαθώ να τους βοηθήσω να βρουν κοινές ανάγκες ή στόχους.
- Όταν τα γεγονότα γίνουν σαφή, ζητάω από τον καθένα να προτείνει μια λύση.
- Οδηγώ τα δύο μέρη σε συμφωνία με συγκεκριμένα βήματα που θα επιλύσουν τη σύγκρουση.
- Ορίζω πάντα μια ημερομηνία για να επανεξετάσω την πρόοδο της λύσης.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Οι πέντε στρατηγικές της σύγκρουσης (1/2)

- **Αποφυγή**: Ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που παραβλέπει τα συμφέροντα των αντιμαχόμενων,
- **Διευθέτηση**: Ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που σημαίνει να παραμελεί κανείς τα συμφέροντα του για να μπορέσει να κερδίσει το άλλο μέρος
- **Ανταγωνισμός**: Ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που είναι μια προσπάθεια να ικανοποιήσει κανείς τους σκοπούς του ζημιώνοντας το άλλο μέρος

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Οι πέντε στρατηγικές της σύγκρουσης (2/2)

- **Συμβιβασμός**: Ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που επιδιώκει μερική ικανοποίηση και για τα δύο μέρη μέσω μιας μέσης θέσης
- **Συνεργασία**: Ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που δίνει αμοιβαία λύση στο πρόβλημα.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής (1/5)

ΑΠΟΦΥΓΗ

- Όταν ένα ζήτημα είναι ασήμαντο, ή σας πιέζουν άλλα πιο σημαντικά ζητήματα
- Όταν αντιλαμβάνεστε ότι δεν έχετε ευκαιρία να ικανοποιήσετε τα συμφέροντα σας
- Όταν μία δυναμική ρήξη έχει περισσότερα μειονεκτήματα από την επίλυση του προβλήματος
- Για να αφήσετε τους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να ξανακερδίσετε τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης
- Όταν η συγκέντρωση πληροφοριών παρεμποδίζει τη λήψη άμεσων αποφάσεων
- Όταν οι άλλοι μπορούν να λύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής (2/5)

ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ

- Όταν δείτε ότι κάνετε λάθος επιτρέψτε να ακουστεί μία καλύτερη τοποθέτηση
- Όταν ορισμένα θέματα είναι πιο σημαντικά σε άλλους από ότι σε εσάς, για να ικανοποιήσετε άλλα άτομα και να διατηρήσετε τη συνεργασία τους.
- Για να ελαχιστοποιήσετε κάποια απώλεια σε περιπτώσεις που δεν μπορείτε να αντιμετωπίσετε με επιτυχία μία κατάσταση
- Όταν η ισορροπία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες
- Για να επιτρέψετε στους άλλους ν' αναπτυχθούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής (3/5)

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

- Όταν απαιτείται μία γρήγορη και αποφασιστική λύση ζωτικής σημασίας
- Σε περιπτώσεις όπου πρέπει να εφαρμοστούν μέτρα που δεν είναι ευρύτερα αποδεκτά
- Σε ζωτικά θέματα για την επιχείρηση στα οποία γνωρίζετε ότι έχετε δίκιο.
- Σε ανθρώπους οι οποίοι επωφελούνται από μία ανταγωνιστική συμπεριφορά

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής (4/5)

ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

- Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά δεν αξίζει η προσπάθεια δυναμικής λήψης δογματικών μέτρων.
- Όταν οι δύο αντίπαλες πλευρές συμφωνούν σε αμοιβαίους στόχους.
- Για να επιτύχετε προσωρινούς διακανονισμούς σε περίπλοκα ζητήματα.
- Για να επιτύχετε πρόσφορη λύση σε θέματα με περιορισμένο χρονικό περιθώριο.
- Σα μέθοδο υποστήριξης όταν η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός δεν έχουν επιφέρει ικανοποιητικό αποτέλεσμα

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής (5/5)

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

- Για την εξεύρεση μίας λειτουργικής λύσης στην περίπτωση όπου και οι δύο πλευρές έχουν εξαιρετικά σημαντικά συμφέροντα που δεν μπορούν να παραμεριστούν
- Όταν ο αντικειμενικός στόχος σας είναι να μάθετε
- Να συγκλίνετε απόψεις ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις.
- Για να επιτύχετε δέσμευση αποδεχόμενοι τα διαφορετικά συμφέροντα και αποβλέποντας σε κοινή αποδοχή.
- Για να αντιμετωπίσετε τα συναισθήματα που υπάρχουν σε μία σχέση

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

Επίλογος

Σε μια εποχή ομάδων έργου, οργανώσεων, αυτόνομων ομάδων εργασίας και αποκεντρωμένων εργασιακών μονάδων, είναι κρίσιμο να μάθουμε πώς να **αξιοποιούμε τα αναμφισβήτητα οφέλη της ομαδικότητας** και να **ελαχιστοποιούμε τα χρονοβόρα και καταστροφικά αποτελέσματα** της αρνητικής ομαδικής συμπεριφοράς.

"Επίλυση Συγκρούσεων" Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου

«Οι στόχοι ξεκινούν συμπεριφορές,
οι συνέπειες συντηρούν συμπεριφορές»

Kenneth Blanchard